Université de Tunis
Institut Supérieur de Gestion de Tunis
Département Management, RH et Droit

Licence Fondamentale en Sciences de gestion
1ère année

La mise en place d'une structure formelle

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce chapitre, vous seriez en mesure de :

1. saisir la logique et les principes qui président à la mise en place d'une structure formelle.
2. intégrer la méthodologie générale de la formalisation d'une structure
3. utiliser les principaux outils de la formalisation de la structure
5. participer à une mission de mise en place d'une structure formelle au sein d'une organisation

Chapitre 3. La mise en place d’une structure formelle

La mise en en place d’une structure formelle au sein d’une entreprise (organisation) est censée :

- Définir les tâches, rôles, attributions et responsabilités de chaque acteur de l’organisation.
- Préciser les relations de pouvoir et d’interdépendance entre les acteurs.
- Élaborer des consignes qui encadrent les activités et organisent la communication.

Il s’agit ainsi d’établir l’organigramme de l’entreprise[1] (et les documents associés) et de fournir aux acteurs de l’entreprise un cadre général régissant leur action commune.

3.1. Les principes de base de la structuration

Dans le cadre du module « Principes de Gestion », l’entreprise a été définie selon différentes perspectives : économique, sociale, politique, ….. etc. La définition de l’entreprise comme « *un ensemble interdépendant de fonctions ou de processus* » permet de mieux saisir la problématique et la méthodologie générale de mise en place d’une structure formelle.

3.1.1. Le principe de l’interdépendance des fonctions et des processus

Si l’on observe une entreprise, on y relève l’existence **d’activités diverses** qui se présentent sous formes de succession d’opérations finalisées, un enchaînement de tâches. Par exemple :

- la vente est un enchaînement qui commence par la détection d’un besoin et qui s’achève par la prise de commande.
- La facturation est un enchaînement qui commence par la prise de commande et qui s’achève par l’établissement de la facture.
- le recouvrement est un enchaînement qui commence par l’établissement de la facture et qui s’achève par le constat d’un encaissement.

Plus précisément, les tâches réalisées se rattachent à « deux types de chaînes de traitements » :

- « les chaînes des traitements opérationnels », dont l’objet est matériel et qui s’articulent autour de la chaîne logistique[2], de la chaîne de transformation et de la distribution des biens produits
- « les chaînes des traitements informationnels » qui constituent le système de contrôle des chaînes opérationnelles.

---

[1] L’établissement d’un organigramme ne se limite pas à tracer un graphique, il renvoie à la création d’une architecture documentaire intégrée.

[2] La chaîne logistique comprend les approvisionnements, le stockage, le transport et la gestion des expéditions

Mettre en place une structure formelle au sein d'une organisation consiste à prédéfinir l'ensemble de ses activités en tenant compte de leurs **interactions et de leur interdépendance**. En effet, la plupart des fonctions (ou des processus) à l'œuvre dans l'entreprise entretiennent des **relations de client à fournisseur[3].**

3.1.2. Séparation des tâches et fonctions incompatibles

Quatre types de tâches ou d'activités peuvent être distinguées au sein de toute entreprise :

- tâches de décision : direction générale, responsables opérationnels (directeurs de filiales, chefs de divisions, directeurs)
- tâches de contrôle (contrôle de gestion, inspection, contrôle de qualité, audit)
- tâches de conservation. Il s'agit aussi bien de personnes ayant à leur charge la conservation ou l'entretien d'immobilisations (chef de parc), de stocks (magasiniers) ou de liquidités (trésoriers, caissiers)
- tâches d'enregistrement se rapportant à des situations très diverses. Il s'agit aussi bien d'enregistrements obligatoires (comptabilité, inventaire, états financiers) que d'enregistrements facultatifs mais voulus par l'entreprise (enregistrement de réclamations)

La séparation de ces tâches est fondamentale sur le plan de l'organisation générale afin d'éviter les risques et les abus et de réaliser des contrôles efficaces. On parle de **principe de non cumul de tâches incompatibles[4]** comme le cas d'une structure ou d'une personne qui cumulerait la comptabilité (enregistrement) et la caisse (conservation). .

3.1.3. Principe de l'efficience

L'efficience s'entend économie au sens large. L'organisation formelle à mettre en place cherchera autant que faire se peut à économiser les mouvements et les déplacements du personnel (économie d'énergie), à économiser les ressources matérielles et à réduire les délais. Chaque fois que cela est possible, et sous réserve du respect du principe de non cumul, on confiera des tâches différentes mais homogènes à une même structure (personne) et on permettra à différentes structures (personnes) d'utiliser des ressources communes (supports d'enregistrement, bases de données par exemple). Enfin, chaque fois que cela est possible, on simplifiera une procédure ou une consigne pour réduire les délais de traitement ou de réponse.

---

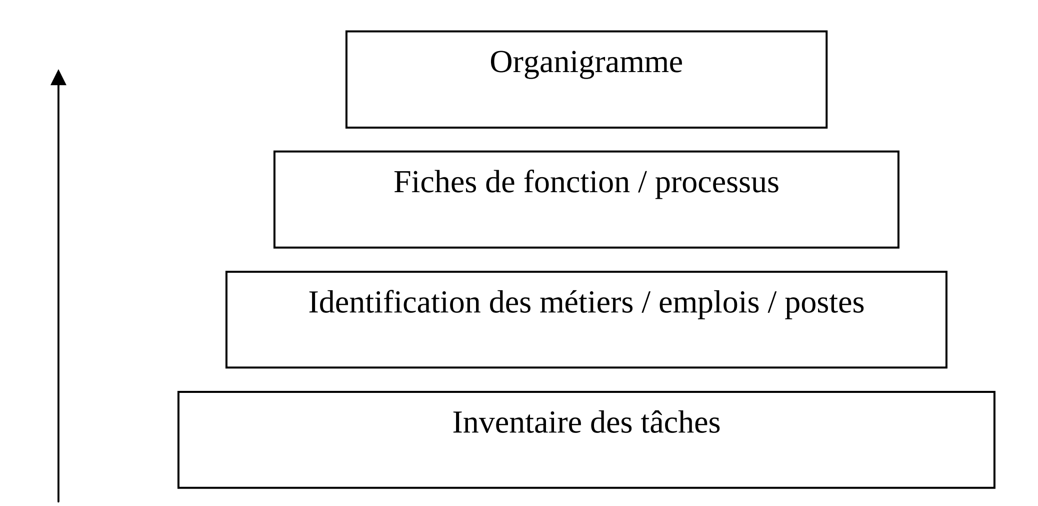
[3] Exemple des activités facturation et recouvrement ou encore celui de l'évaluation du personnel et la formation
[4] Cette séparation n'est pas sans rappeler, le principe de séparation des pouvoirs (exécutif, législatif et judiciaire)

3.1.4 Le principe de l'évolution

L'organigramme, les fiches de fonction, les fiches de poste et procédures constituent un ensemble de documents évolutifs, c'est-à-dire que leur durée de vie est limitée. Il n'y a aucune règle précisant une périodicité de renouvellement ou de modification de la documentation mais chaque entreprise est appelée à actualiser les différentes composantes de sa structure formelle[5] et les pratiques de référencement des documents permettent de mesurer l'effort d'actualisation fourni.

3.2. Les outils de l'organisation administrative

La mise en place d'une organisation formelle relève le plus souvent d'un cheminement logique ascendant allant de l'inventaire des activités et des tâches (détails) à l'établissement d'un organigramme général (ensemble). Ce cheminement n'est ni simple ni linéaire, il comporte de nombreux allers retours.



3.2.1. Les fiches de postes / fiches métiers[6]

Il s'agit d'un document précisant les différentes composantes d'un poste de travail. On y relève les tâches principales, les tâches secondaires, le rattachement hiérarchique ou l'éventail de subordination ainsi que les documents émis ou reçus par le profil en question. L'éventuelle participation à des commissions ou structures transversales est également précisée[7].

[5] Voir annexe

[6] Au cours de ces dernières années, la terminologie a beaucoup évolué et l'on parle de plus en plus de profil d'emploi ou de fiche métier (cours de GRH 2ème et 3ème année

[7] Comité de direction, commission de marché, conseil consultatif, etc.

3.2.2. Les fiches de fonction / processus[8]

C'est également un document qui définit les contours d'une fonction ou d'un processus. Comparable au document précédent, il correspond à un champ plus vaste en ce sens qu'il traduit un ensemble de profils ou de postes et qu'il comporte des précisions sur les attributions de la fonction, sur les responsabilités de son (ses) titulaires ainsi que sur les indicateurs de mesure de la performance[9] de la fonction ou du processus.

3.3.3. Les manuels de procédures

Le manuel de procédures est « *un livre de consignes écrites* ». Plus précisément, il représente un mode d'emploi que chaque agent peut consulter pour prendre connaissance des modalités d'exécution de ses missions. Cela consiste en la mise par écrit des activités et des tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. Il sert à détailler chacune de leurs actions, à expliciter les enchaînements des opérationnels et leurs synchronisations. Un manuel de procédure est donc, avant toute chose, destiné aux agents d'une entreprise pour comprendre «qui fait quoi, et comment ? ». Un manuel de procédure se décompose communément en trois parties, une introduction générale, un descriptif des procédures et des annexes qui détaillent les supports d'enregistrement.

3.3.4. Avantages et inconvénients de la mise en place d'une structure formelle

Les arguments qui plaident en faveur de la conception d'une organisation administrative formelle sont nombreux :

- La procédure permet de clarifier les responsabilités. Cette clarification est nécessaire, en particulier pour les opérateurs, qui au bas de l'échelle sont souvent l'objet de rapport de pouvoir en leur défaveur.
- La rédaction des procédures permet une meilleure compréhension du processus.
- Il est possible grâce à des procédures de réduire les risques, en particulier lors d'événements inopinés.
- La procédure est également un outil de formation, en particulier pour les nouveaux arrivants. Dans une perspective collective, la rédaction des procédures est une manière de capitaliser le savoir-faire de l'entreprise.
- Rédiger des procédures, c'est permettre la réalisation d'audits ce qui permet de maintenir l'efficacité, l'efficience et la pertinence de la structure en place.

[8] Au cours de ces dernières années, la terminologie a évolué et l'on parle plus de processus que de fonction.

[9] La fiche de fonction ou de processus indique sur quelles bases ou critères le ou les responsables de la fonction ou processus sont évalués et rétribués ou sanctionnés

A ces arguments en faveur de la mise en place de la gestion du système documentaire, on peut trouver des arguments qui sont nettement en opposition ou qui traduisent des réserves :

- Les opérateurs peuvent être opposés à la rédaction de procédures, tout d'abord parce qu'ils considèrent que la procédure est une manière de les "désapproprier" de leur savoir-faire tacite, de leurs connaissances, de leur tour de main.
- La stricte application des procédures peut être perçue comme une dérive bureaucratique qui contribue à alourdir le fonctionnement de l'organisation et à allonger les délais de réponse de l'entreprise
- Enfin, dans les entreprises qui fonctionnent relativement longtemps selon une structure informelle, les cadres supérieurs et intermédiaires s'habituent à une gestion dominée par le flou et perçoivent la formalisation de la structure comme un changement qui leur est défavorable (rendre compte, être évalué, sanctionné ..etc.)

3.3. L'audit de l'organisation

L'audit de l'organisation peut être envisagée selon deux grandes logiques :

- une logique d'inspection et de contrôle de la conformité : selon cette perspective, il s'agit de vérifier si les procédures en vigueur sont strictement et systématiquement respectées.
- une logique de diagnostic en vue d'une restructuration ou RECONCEPTION[10] : selon cette perspective il s'agit de détecter les éventuels déséquilibres et / ou incohérences au niveau de la structure et des procédures.

Au cours de ces dernières années, cette différence semble s'estomper et les deux logiques, audit et diagnostic, tendent à se confondre.

3.3.1. La détection des non conformités

Les non-conformités peuvent revêtir différentes formes mais elles restent essentiellement liées au **système documentaire**[11] de l'entreprise :

- inexistence d'une procédure ou d'un document jugé critique pour le traitement des **risques** (exemple : absence de fiches de fonction, défaut d'enregistrements, …etc.)
- non diffusion d'une procédure ou d'un document (exemple : le document existe mais il n'est pas diffusé aux personnes chargées de son application) ce qui implique des risques de différences de traitement, d'enregistrement ou de réponse.
- non application d'une procédure ou d'une consigne (exemple : un hôtel dispose d'une procédure d'écoute de la clientèle mais aucune mesure effective de la satisfaction de la clientèle n'est effectuée)
- non actualisation d'une procédure ou d'un document puisque le système documentaire est supposé être évolutif.

[10] REENGENEEING en Anglais
[11] Voir annexe 2

3.3.2. L'élimination de cas de cumul de tâches incompatibles

Cet aspect a été abordé dans le cadre de la section 2. La détection, puis l'élimination des cas de tâches incompatibles constituent un élément fondamental afin **d'éviter les risques** et les abus et de permettre aux personnes et/ou structures chargées des activités de contrôle de réaliser leur travail dans les meilleures conditions. Les exemples ci-après permettent d'illustrer cette problématique :

- Certaines entreprises choisissent de ne pas confier la responsabilité du contrôle de la qualité des produits à un service qui relève de l'autorité du premier responsable de la production.
- La plupart des entreprises évitent de confier le travail de gestion des magasins et entrepôts à une personne ou structure qui s'occupe en même temps des achats et des comptes fournisseurs (tâches de conservation et d'enregistrement)

Il convient toutefois de noter que de nombreuses PME tunisiennes (ou étrangères) transgressent ce principe par souci d'économie du personnel.
.

3.3.2. Le rééquilibrage des fonctions et le réajustement des procédures

L'audit de l'organisation ne peut se limiter à une simple inspection de la conformité. Il y a lieu de s'interroger sur la pertinence des choix structurels : nombre et étendue des fonctions ou des processus, nombre et qualité des indicateurs de mesure de la performance de chaque fonction ou processus, éventail de subordination et nombre de niveaux hiérarchiques.. etc. C'est dans cette perspective que l'audit (diagnostic) de l'organisation met en œuvre ce qu'il est convenu d'appeler l'analyse des dysfonctionnements ou des incidents. Cette analyse présente l'avantage de détecter et de localiser les dysfonctionnements et d'identifier les fonctions et les processus défaillants. Les solutions recommandées s'articulent souvent autour des axes suivants :

- Extension ou, au contraire, réduction du champ d'une fonction ou d'un département.
- Fusion de deux ou plusieurs fonctions ou, au contraire, scission en sous fonctions.
- Création de fonctions ou de départements transversaux pour améliorer la coordination.
- Création (en plus) ou suppression de niveaux hiérarchiques.
- Ajout ou au contraire suppression d'une série d'activités ou d'opérations pour améliorer le fonctionnement d'une procédure.

En tout état de cause, ce travail de révision et d'ajustement est continu et illustre parfaitement le principe d'évolution évoqué dans le cadre de la section 1.

3.4. La structure formelle : un préalable à diverses applications de gestion

Telle que présentée ci-dessus, l'organisation administrative formelle fournit des possibilités de développement de nombreuses applications de gestion[12].

3.4.1 Comptabilité analytique

Le développement d'un système d'information comptable, et notamment celui d'une comptabilité analytique s'appuie sur l'architecture organisationnelle de l'entreprise. Les fonctions ou les processus deviennent des centres de frais et les relations entre les fonctions (ou processus) conditionnent les modalités de calcul des coûts.

3.4.2 Management de la qualité

Le management de la qualité est un ensemble de dispositifs qui permet aux entreprises d'assurer un niveau élevé de prestations et d'obtenir des certifications locales ou internationales. Les systèmes Qualité sont principalement basés sur des systèmes documentaires tels que ceux présentés dans le cadre de l'annexe 2.

3.4.3. Audit et contrôle

Quelque soit l'activité ou la taille de l'entreprise, les activités d'audit et de contrôle interne y sont incontournables. Comme précédemment évoqué, l'audit s'intéresse à la question de savoir si les procédures en vigueur sont strictement et systématiquement respectées. Cette activité d'audit ne peut donc être envisagée en l'absence d'une organisation administrative formelle. Il est possible d'énumérer, à titre indicatif, l'audit des procédures (contrôle interne), l'audit des comptes (audit financier), l'audit qualité (production ou prestation de service), l'audit social (gestion des aspects humains et sociaux) ou encore l'audit énergétique (procédures de préservation et d'économie de l'énergie).

3.4.4. La gestion des systèmes d'information intégrés

Le management moderne accorde une place de choix aux systèmes d'information (SI). Un SI peut être défini comme un « *ensemble de moyens humains, matériels et de procédures ayant pour objet de collecter, stocker, produire et diffuser des informations* ». Les SI constituent des systèmes d'aide à la décision. La tendance actuelle consiste à intégrer les SI, c'est-à-dire à concevoir des systèmes d'information partagés.

3.4.5. Gestion des WORKFLOW

La gestion des WORKFLOW renvoie à la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (appelé aussi processus opérationnel). Le terme « WORKFLOW » pourrait donc être traduit en français par « gestion électronique des processus». De façon plus pratique, le WORKFLOW décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation et fournit, à chacun des acteurs, les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche.

---

[12] Les étudiants prendront une meilleure connaissance de ces applications et des problématiques qui leur sont associées en 2ème et 3ème année de la licence

Annexe 1

Lexique

Audit : activités d’inspection et de contrôle mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l’organisation. Les procédures mises en place par une organisation pour maîtriser les risques sont appelées activités de contrôle interne. Les activités de contrôle interne constituent une réponse au risque du fait qu’elles sont conçues pour réduire l’incertitude du résultat préalablement identifié (exemple : une procédure de vente avec une enquête systématique ciblant la solvabilité du client)

Enregistrement : preuve de l’accomplissement d’une action ou d’un événement. Il permet de conserver, de valider et /ou de protéger les données relatives à cette action ou à cet événement. Un enregistrement fournit des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus.

Flowchart: littéralement, diagramme des flux. En français, cela donne Digramme de Circulation des Documents (DCD). Les DCD sont des diagrammes établis sur la base de symboles normalisés, permettant de décrire les procédures et de visualiser la circulation des supports d’enregistrement à travers les services. Les DCD Complètent la description narrative des procédures, ce sont également des outils d’organisation et de contrôle (audit)

Narrative (description) : présentation sous forme rédactionnelle simplifiée des différentes étapes d’une procédure. Souvent complétée par un diagramme de circulation (voir supra)

Procédure : manière prédéfinie et systématique de réaliser / accomplir une activité. La procédure est généralement écrite.

Processus : succession d’activités finalisées transformant des inputs (physiques ou informationnels) en outputs. Le processus peut être formalisé à travers une ou plusieurs procédures. (Voir infra)

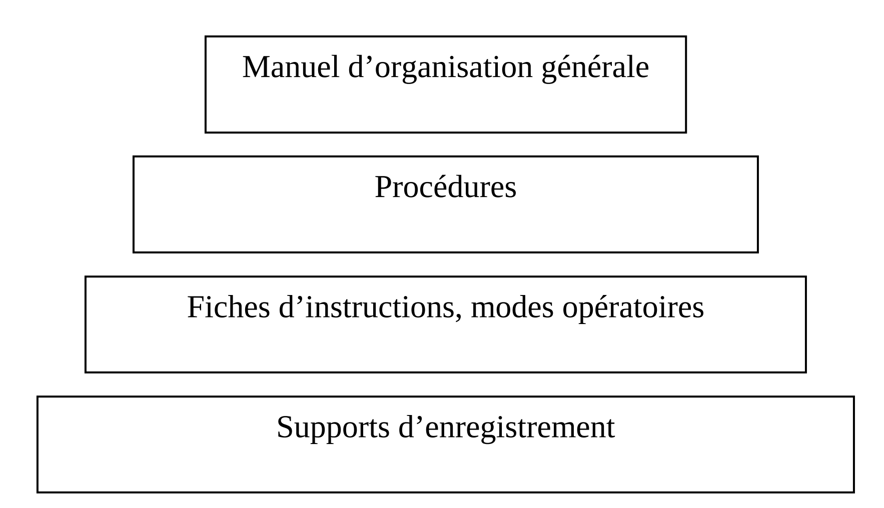
Référencement : le référencement des documents est un moyen d’identification et de communication interne utilisant un langage abrégé (numérique, alphabétique, alphanumérique) propre à l’organisation. A un identifiant, correspond un document et un seul. Pour permettre le référencement complet du document, outre l’identifiant, il est nécessaire de lui associer sa date d’édition ainsi **qu’un repère d’évolution**.

TRAÇABILITE : aptitude d’une organisation à remonter en amont des processus et à retrouver l’origine d’un flux ou la source d’un dysfonctionnement

Annexe 2

Le système documentaire

L'organisation administrative s'appuie sur un système documentaire constitué d'un ensemble plus ou moins étendu de documents et d'enregistrements qui se présentent souvent sous forme pyramidale, on parle d'architecture documentaire.



- Le manuel d'organisation générale précise les attributions et les zones de responsabilités et précise les relations hiérarchiques, les relations fonctionnelles ainsi que les éventails de subordination. On y trouve généralement, les fiches de fonction, les fiches de poste[13] ainsi qu'une représentation synthétique de l'ensemble de la structure (organigramme) ;

- Les procédures sont des documents qui décrivent de manière détaillée le déroulement des opérations et des activités de chaque fonction ou processus (procédure de recrutement, livraison, facturation, formation, entretien, …etc.)

- Les fiches d'instruction et les modes opératoires sont des documents qui comportent des consignes spécifiques à une opération particulière. Elles relèvent d'une logique similaire à celle des procédures mais leur champ est moins étendu (comment accueillir un groupe de clients à l'hôtel, comment conduire une opération ponctuelle de contrôle au sein d'un atelier, comment présenter un cours numérique dans une université,… etc.)

[13] Voir annexe 3

- Les supports d'enregistrement sont des documents qui permettent de consigner par écrit tous les évènements ayant une incidence sur le fonctionnement des processus (bons de commande, factures, bons de livraison, devis, fiches de réclamation, fiches d'identification des besoins de formation…. etc.) Aucune procédure ne peut être mise en œuvre sans recourir à un certain nombre de supports d'enregistrements. Ces derniers alimentent de multiples bases de données et permettent d'assurer la TRAÇABILITE des processus.

Les divers documents évoqués peuvent être élaborés en interne par l'entreprise (manuels, procédures, instructions, notes de services…) ou provenir de l'extérieur (normes, cahier des charges, catalogue fournisseur, notice d'utilisation d'équipement, réglementation…). Ils peuvent être rédigés sur de multiples supports. Initialement conçus sur des documents papiers, ils sont de plus en plus dématérialisés sur des **supports informatiques**. Cette dématérialisation peut être facilitée par l'utilisation d'outils de modélisation des procédures qui sont des logiciels de gestion de bases de données permettant d'établir des liens multiples entre les divers fichiers.

Qu'elle soit sous forme papier ou sur support informatique, la documentation de l'entreprise, doit être disponible dans des lieux identifiés et d'accès facile. D'autre part, il convient de prévoir la durée de conservation[14] des différents documents et leur élimination une fois la durée de rétention écoulée. Cette dernière disposition a pour but de limiter le volume des documents conservés aux seuls documents utiles à l'entreprise et ainsi d'éviter de créer un système documentaire qui deviendrait incontrôlable du fait de sa taille.

[14] Le droit commercial et la comptabilité fournissent les principales normes à ce sujet.

Annexe 3

Fiche métier

(Fiche de poste / profil d'emploi)

Intitulé : Directeur commercial
Rattachement hiérarchique : Gérant
Eventail de subordination : chefs de services / chefs de zone / technico-commerciaux

Profil du poste :
Poste rattaché à la direction générale.
Poste de responsabilité ayant 3 niveaux hiérarchiques sous sa responsabilité
Activités de coordination, de supervision, et de gestion
Elaboration du Rapport trimestriel

Tâches principales

1- Elaboration de la politique commerciale
2- Animation de l'équipe commerciale
3- Stratégie marketing
4- Gestion de la clientèle de rang A
5- Relationnel client

Documents reçus	Provenance	Documents émis	Destinataire
1-Tableaux de bord mensuels	D. Ventes	1-Rapport de synthèse de l'activité	Gérant
2- Fiche de réponse aux réclamations	SAV	2- Notes de services	Chefs de service, chefs de zones
3-RTAC	Chefs de zone		
4- RCG	Contrôleur de gestion		

Compétences exigées :

1-Aptitudes et compétences techniques et commerciales
2-Aptitudes et compétences managériales
3-Aptitudes et compétences communicationnelles

Détail des activités

Tâches principales	% du temps de travail	**Tâches secondaires**	% du temps de travail
Elaboration de la politique commerciale	20	Service après vente	10
Suivi de la politique commerciale	30		
Rédaction des rapports périodique	20		
Relationnel client (rang A)	20		

Indicateurs de mesure de la performance

- Evolution du CA (en %)
- Marge commerciale / CA
- Taux de recouvrement des créances
- Nombre de réclamations clients

Annexe 4

Les diagrammes de circulation des documents

Flow chart

Le diaÿÿamme de ciÿÿÿÿatÿÿn ÿÿs documents est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations sont représentés par des symboles reliés les uns aux autres suivant les flux effectifs de l'entreprise. Le diagramme permet de dessiner et de visualiser la procédure étudiée. Son élaboration permet pour celui qui l'établit :

- de mieux cerner la procédure dans ses détails
- de se donner une vue complète de l'articulation des opérations
- de dégager les forces et faiblesses. A cet égard le diagramme n'est pas seulement un outil de description, il est aussi un outil de pré analyse.

Le diagramme est établi à l'aide de symboles représentatifs des documents, de leur circulation ainsi que des opérations, traitements et contrôles effectués.

Symboles usuels

	Document : facture, carte de pointage, bulletin de paie, pièce de caisse, etc.…
	Etablissement d'une liasse
	Document récapitulatif : état, tableau, feuille journalière de caisse.

Symboles usuels (suite)

(a)	Classement définitif — la lettre dans le triangle définit le mode de classement -a : alphabétique -b : numérique -c : chronologique
(c)	Classement provisoire
	Base de données
	Alternative ou test ou choix à faire
	Opération de contrôle / vérification
	Décision
	Données

Exemple de diagramme de circulation

(Procédure de traitement des impayés)

Agence commerciale	Service informatique	Plate-forme téléphonique	Hiérarchie gestion risque	Service contentieux
(1) Suit les impayés				
(2) Détecte dépassements > N jours			Pour information	
(3) Etablit l'imprimé				
(4) Déliasse et transmet l'original	(5) Vérifie les informations +/- -			
(6) Classe le double en attente				
	(7) Rectifie l'original			
(9) Sort le double	(8) Informe pour vérification			
(10) Corrige les infos	(11) Assure l'enregistrement			
(12) Reclasse le double en attente	(13) Transmet à la P-F tél. pour relance	(14) Vérifie le motif		
		(15) Effectue la relance	Pour information	
		(16) Suit les réglements		

DIAGRAMME DE CIRCULATION (suite)

Agence commerciale	Service informatique	Plate-forme téléphonique	Hiérarchie gestion risque	Service contentieux
		(17) Suit les retards oui / non		
(19) Ressort le double		(18) Informe l'agence du paiement		
(20) Enregistre le règlement (21) Détruit le double (X)		(22) Transmet aux responsables pour décision	(23) Analyse le risque et estime la probabilité de recouvrement Nég / OK	
			(24) Décide le passage en P & P	
(26) Ressort le double			(25) Informe l'agence	
(27) Enregistre la perte			(29) Transmet aux contentieux	(30) Demande le dossier à l'agence
(31) Adresse le dossier au contentieux				(32) Étudie et détermine l'approche à adopter
(28) Détruit le double (X)				(33) Rédige et transmet l'imprimé de poursuite au juridique